

نمی‌شوند، همین مسئله مهم‌ترین علت عدم توانایی آن‌ها در اجرای مناسب است. کانون یا قلب اجرا به سه فرایند اصلی بازمی‌گردد:

فرایند افراد؛ فرایند استراتژی؛ فرایند عملیاتی

هر کسب و گاری به نوعی از این سه فرایند بهره می‌گیرد، اما در اغلب موارد این فرایندها همانند چند سیلوی مختلف از یکدیگر جدا می‌مانند. افراد آن‌ها را به شکلی طوطی‌وار و به سریع‌ترین شکل ممکن انجام می‌دهند تا بتوانند به سراغ کارهای دیگری که فکر می‌کنند مهم‌تر است بروند. عموماً مدیرعامل و تیم رهبران ارشد، نصف روز را در سال به بررسی طرح‌ها (طرح‌های عملیاتی و استراتژی مربوط به افراد) اختصاص می‌دهند. همچنین معمولاً این بررسی‌ها تعاملی نیستند.

شما به گفتگوهای سنگین احتیاج دارید که باعث رویارویی‌تان با حقایق کسب‌وکارتان شود. باید نسبت به نتایج مسئولیت‌پذیر باشید، باید افراد مسئول به طور باز و پذیرا درباره مسئولیت‌هایشان صحبت کرده و آن‌ها را بپذیرند و برای به نتیجه رساندن امور متعهد باشند. باید به عملکردهای برتر پاداش داده شود، همچنین تمام مسائل را پیگیری کنید تا مطمئن شوید که همه چیز طبق روال پیش می‌رود.

چه کسانی کارها را به انجام می‌رسانند و چه کسی و چگونه نسبت به کارشان قضاوت خواهد کرد و آن‌ها را مسئولیت‌پذیر نگه خواهد داشت؟ کدام منابع انسانی، فنی، تولدی و مالی برای اجرای این استراتژی مورد نیاز هستند؟ آیا سازمان منابع مورد نیازش در دو سال آینده در زمانی که به سطح جدیدی خواهد رسید را در اختیار دارد یا خیر؟ آیا این استراتژی نتایج مورد نظر برای رسیدن به موفقیت را در پی خواهد داشت؟ آیا می‌توان این استراتژی را به گام‌های کوچک‌تر تقسیم نمود؟ افرادی که درگیر فرایندها هستند در مورد این سؤالات بحث می‌کنند، با واقعیات روبرو می‌شوند و در آن‌ها به تفحص می‌پردازند و به نتایج مشخص و عملی دست پیدا می‌کنند. همه در مورد مسئولیت‌هایشان برای انجام امور توافق نظر دارند و همه خود را به آن مسئولیت‌ها متعهد می‌دانند.

این سه فرایند به شدت باهم در ارتباطند و بین کارکنان مختلف تفکیک نشده‌اند. مسئولیت افراد و امور عملیاتی بر عهده استراتژی است. افراد بر اساس طرح‌های استراتژیک و عملیاتی انتخاب شده و پیشرفت می‌کنند. مسائل عملیاتی مختلف نیز با اهداف استراتژیک و قابلیت‌های انسانی مرتبط شده‌اند.

از همه مهم‌تر آنکه رهبر کسب‌وکار و تیم رهبری او نیز به طرز عمیق در هر سه فرایند مشارکت دارند. آن‌ها مالکان اصلی فرایندها هستند نه طراحان استراتژی‌ها یا افراد بخش‌های منابع انسانی یا مالی.

اجرا وظیفه رهبر کسب‌وکار است

یک سازمان تنها در صورتی می‌تواند موفق شود که قلب و روح رهبرش در بنگاه غرق شود. رهبری چیزی فراتر از تفکر بزرگ یا گفتگو کردن با سرمایه‌گذاران و وکلای است، اگرچه این امور هم بخشی از کار هستند، شخص رهبر باید به طرز عمیق درگیر کسب‌وکار و مسائل مربوط به آن شود. اجرا نیازمند درک عمیقی از کسب‌وکار، افراد داخل آن و فضای پیرامون آن می‌باشد.

رهبر تنها فردی است که در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند به چنین درکی نائل شود و همچنین تنها کسی است که می‌تواند با درگیر شدن در جزئیات امور اجرایی، باعث تحقق اجرا و امور اجرایی شود.

رهبر باید با انتخاب این سه فرایند یعنی انتخاب رهبران دیگر، تعیین جهت حرکت استراتژیک و هدایت امور عملیاتی مختلف، مسئولیت به انجام رساندن امور را به عهده بگیرد. این اقدامات اصل و جوهر اجرا هستند و صرف‌نظر از اندازه سازمان، رهبر نمی‌تواند آن‌ها را به دیگران واگذار کند.

تنها رهبر است که می‌تواند لحن مکالمات درون سازمانش را تنظیم کند. گفتگو، هسته اصلی فرهنگ و پایه مبنای کارهاست. نحوه صحبت کردن افراد با یکدیگر کاملاً بر نحوه عملکرد سازمان تأثیرگذار است.

شرکت‌هایی که سه فرایندی را که به افراد، استراتژی‌ها و عملکردها مربوط می‌شوند را با جدیت بیشتری انجام می‌دهند عملکرد بسیار بهتر از شرکت‌هایی دارند که فقط فکر می‌کنند این فرایندها را اجرا می‌کنند.

رهبران کسب‌وکاری، شروع به برقراری ارتباط بین اجرا و نتایج نهایی نمودند. پس از آنکه هیئت‌مدیره، رئیس هیئت‌مدیره و مؤسس این کمپانی با ناراحتی اعلام کرد که استراتژی کمپانی خوب و مناسب بوده است. او گفت «تغییر لازم در بخش اجرا به وجود آید... طرح‌هایمان باید تصمیم‌گیری را تسریع کرده و کمپانی را کارآمدتر نمایند» هنگامی که هیئت‌مدیره، مدیرعامل این کمپانی را در اکتبر سال ۲۰۰۰ برکنار کرد، جانشین او چنین عنوان کرد که «مسائل اصلی‌مان عبارت‌اند از اجرا و تمرکز کاری.»

اوایل سال ۲۰۰۱ انجمن ملی مدیران سازمانی واژه «اجرا» را نیز به فهرست اقداماتی که مدیران باید برای ارزیابی عملکرد خود به انجام برسانند، اضافه کرد. این گروه می‌گویند مدیران باید از خودشان بپرسند نحوه اجرای شرکت در چه حدی است و علت وجود خلأ یا فاصله بین انتظارات سازمانی و عملکرد مدیران چیست. این گروه اضافه می‌کنند که در حال حاضر تعداد کمی از مدیران و اعضای هیئت‌مدیره چنین سؤالاتی را مطرح می‌کنند.

اما به‌رغم تمام این صحبت‌ها درباره اجرا، به‌ندرت کسی درباره ماهیت آن اطلاع دارد. وقتی قصد داریم به تدریس درباره اجرا بپردازیم، ابتدا از افراد می‌خواهیم که آن را تعریف کنند. آن‌ها فکر می‌کنند که این مسئله را به خوبی می‌شناسند و اغلب شروع خوبی هم دارند. آن‌ها می‌گویند «یعنی به انجام رساندن کارها، یعنی اداره بنگاه در مقابل طرح و برنامه‌ریزی، یعنی رسیدن به اهداف» سپس ما می‌پرسیم چگونه امور را به انجام برسانیم و مشاهده می‌کنیم که کمتر کسی حرفی برای گفتن دارد. خیلی زود برای ما و آن‌ها مشخص می‌شود که این افراد درباره اجرا فقط ایده‌های مبهم و تاریکی دارند.

وقتی در مورد اجرا در کتب، روزنامه‌ها و یا مجله‌ها سخن رانده می‌شود نیز تفاوت چندانی وجود ندارد. به‌طور تلویحی از این نوشته‌ها برداشت می‌شود که اجرا یعنی انجام امور به شکلی مؤثرتر، با دقت بیشتر و با توجه بیشتر به جزئیات؛ اما هیچ‌کس درباره معنا و چگونگی آن چیزی نمی‌نویسد. حتی افرادی که اجرا را علت اصلی شکست می‌دانند معنای آن را دقت کردن به جزئیات تصور می‌کنند. برای درک مفهوم اجرا باید سه نکته کلیدی را به خاطر داشت باشید:

- ❖ اجرا یک راه و روش است و باید درون استراتژی گنجانده شود.
- ❖ اجرا مهم‌ترین وظیفه رهبران کسب‌وکاری است.
- ❖ اجرا باید به یکی از عناصر اصلی فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

اجرا یک راه و روش است

افراد تصور می‌کنند اجرا بخش تاکتیکی کسب‌وکار است. این اولین اشتباه بزرگ آن‌ها است. تاکتیک‌ها در قلب اجرا قرار می‌گیرند، اما اجرا به معنی تاکتیک نیست. اجرا پایه اصلی استراتژی است و باید به آن حالت بدهد. هیچ استراتژی ارزشمندی نمی‌تواند بدون توجه به توانایی اجرایی سازمان طراحی شود. اگر درباره ویژگی‌های کوچک‌تر به انجام رساندن امور سخن می‌گویید، این فرایند را تحقق بخشیدن، انجام دادن یا پرداختن به جزئیات یا هر چیز دیگری که دوست دارید، بنامید؛ اما نباید اجرا و تاکتیک‌ها را باهم اشتباه بگیرید.

اجرا عبارت است از یک فرایند سیستماتیک شامل بحث‌های جدی در مورد چگونگی و چیسستی، مطرح کردن سؤالات، پیگیری مصرانه و اطمینان از مسئولیت‌پذیر بودن افراد. همچنین این فرایند موارد زیر را نیز در برمی‌گیرد:

ارائه فرضیاتی در مورد محیط کسب‌وکاری، ارزیابی قابلیت‌های سازمان، ارتباط دادن استراتژی با عملکردها و افرادی که قرار است استراتژی را اجرا نمایند، هماهنگ کردن افراد با راه و روش‌های مختلفی که باید بکار گیرند و مرتبط کردن پاداش‌ها به نتایج خروجی‌های کاری افراد. همچنین برای این منظور باید با تغییر کردن فضای کسب‌وکاری، فرضیه‌ها را نیز تغییر داد و به تقویت قابلیت‌های کمپانی پرداخت تا بتواند چالش‌های موجود بر سر راه یک استراتژی بلند پروازانه را حل و فصل نماید.

در یک تعریف پایه اجرا عبارت است از روشی سیستماتیک برای بر ملا کردن واقعیت و عمل کردن بر اساس آن. اکثر بنگاه‌ها به خوبی با واقعیت روبرو

چرا افراد به اجرا توجه نمی‌کنند؟

اگر اجرا تا این حد مهم است، چرا مورد غفلت واقع می‌شود؟ به طور قطع، افرادی که در بخش کسب‌وکار هستند، نسبت به اجرا کاملاً بی‌تفاوت نیستند؛ اما معمولاً چیزی که بیشتر توجه افراد را به خود جلب می‌کند، غیبت و نبودن مسئله اجرا است. آن‌ها در اعماق وجودشان احساس می‌کنند که وقتی تصمیم درست اتخاذ نمی‌شود یا پیگیری لازم صورت نمی‌گیرد یا به تعهدات عمل نمی‌شود، پای یک حلقه مفقوده در میان است. آن‌ها به جستجو و تلاش دست می‌زنند تا از طریق ارزیابی بنگاه‌هایی که به تعهداتشان عمل می‌کنند به پاسخ این مسئله دست پیدا کنند و گاهی نیز پاسخ را در ساختار، فرایندها یا فرهنگ سازمانی می‌جویند؛ اما به ندرت به درس و نکته واقعی که در پس پرده نهفته است پی می‌برند، چون اجرا به عنوان یک راه و روش، شناخته نشده است و آموزشی در مورد آن ارائه نمی‌شود و آن‌ها در اصل نمی‌دانند که به دنبال چه چیزی هستند. **مشکل اصلی اینجاست که راه و روش اجرا چندان جذاب به نظر نمی‌رسد. این موضوعی است که رهبران معمولاً آن را به دیگران واگذار می‌کنند.**

چالش نظری اجرا مربوط می‌شود به رسیدن به حقیقت و کنه یک مسئله از طریق پیگیری و جستجوی سازنده. فرض کنید یک مدیر در بخشی از سازمان قصد دارد میزان فروش سال آتی، با وجود رکود و ثابت بودن بازار، هشت درصد افزایش دهد. اکثر رهبران سازمان در جلسه بررسی بودجه، این مقدار را بدون هیچ بحث و گفتگویی می‌پذیرند؛ اما در یک بنگاه که به دنبال اجرا است. رهبر تمایل دارد از واقع‌بینانه بودن این مقدار افزایش فروش کاملاً مطمئن شود. او از مدیر خواهد پرسید: «بسیار خوب، اما این افزایش فروش از کجا به دست خواهد آمد؟ کدام محصولات باعث رسیدن به این میزان رشد خواهند شد؟ چه کسانی آن‌ها را خواهند خرید؟ ما چه خدماتی به این مشتریان جدید ارائه خواهیم کرد؟ عکس‌العمل رقبا به این اقدام چه خواهد بود؟ اهداف گام به گامی که برای رسیدن به هدف اصلی تعیین خواهیم کرد چه مواردی می‌باشند؟» اگر در پایان فصل اول سال، هدف مربوط به این گام تحقق نیافته باشد، یک چراغ زرد هشداردهنده روشن می‌شود: «یک چیزی طبق برنامه پیش نمی‌رود و نیاز به تغییر دارد.»

اگر آن رهبر نسبت به توانایی سازمانش در اجرا کردن این برنامه‌ها شک داشته باشد تحقیقات عمیق‌تری انجام خواهد داد. ممکن است این سؤالات را مطرح کند که: «آیا افراد مناسبی برای این طرح در اختیار داریم؟ آیا از مسئولیت‌پذیری آن‌ها مطمئن هستیم؟ به همکاری چه کسان دیگری نیاز داریم و چگونه باید انگیزه لازم برای همکاری را در آن‌ها جلب کنیم؟ آیا می‌توان از سیستم پاداش دهی برای انگیزش این افراد استفاده کرد؟» به بیان دیگر، رهبر صرفاً طرح را امضا نمی‌کند. او به توضیح نیاز دارد و آن قدر مسئله را بررسی می‌کند تا به پاسخ‌های روشنی دست یابد. مهارت رهبری او به گونه‌ای است که می‌تواند همه حاضران را در گفتگو مشارکت دهد، نظرات آنان را بشنود و از میزان و نحوه مشارکت آن‌ها اطلاع یابد.

سازمان‌ها قادر نخواهند بود اجرای درستی داشته باشند، مگر آنکه افراد مناسبی، چه به‌طور فردی و چه به‌طور گروهی، در زمان درست مشغول انجام جزئیات مناسب و درست بشوند. برای شما به عنوان یک رهبر، حرکت از مفاهیم و رسیدن به جزئیات عملی مهم و حیاتی، سفری پر نشیب و فراز خواهد بود. باید این را به بحث بگذارید که چه ریسک‌هایی و در کجاها باید پذیرفته شوند. باید این جزئیات را بررسی کنید و آن‌هایی که برایتان اهمیت دارند را انتخاب کنید. سپس باید این وظایف را به افرادی واگذار کنید که به آن‌ها اهمیت می‌دهند و مطمئن شوید که همه افراد کلیدی کارهایشان را با هماهنگی به انجام می‌رسانند.

چنین تصمیم‌گیری‌هایی نیازمند دانش و شناخت کافی از کسب‌وکار و محیط بیرونی است. نیازمند توانایی قضاوت‌های درست درباره افراد، توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعفشان می‌باشد. رسیدن به این هدف نیازمند تمرکز شدید و تفکر جامع است. همچنین مهارت‌های فوق‌العاده‌ای در زمینه برقراری و هدایت گفتگوهای واقع‌بینانه می‌طلبد. این کار به اندازه هر کار دشوار دیگری که می‌شناسیم چالش فکری به همراه دارد.

به‌عنوان مثال همه اذعان دارند که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیتشان، افراد هستند. آن‌ها معمولاً وظیفه ارزیابی و پاداش دهی به افراد را به کارکنان بخش منابع انسانی واگذار کرده و توصیه‌های ارائه شده در گزارشات آن‌ها را نادیده می‌گیرند. بسیاری از رهبرها از بحث و گفتگوی آزاد و گروهی در مورد افراد اجتناب می‌کنند. این روش درستی برای هدایت و رهبری نیست. تنها رهبران سطح پایین‌تر که افراد را به خوبی می‌شناسند می‌توانند قضاوت‌های صحیحی داشته باشند.

معمولاً وقتی به رهبران می‌گوییم که باید این سه فرایند اصلی را خودشان اداره کنند، آن‌ها در مقابل این حرف جبهه‌گیری کرده و می‌گویند: «شما از من می‌خواهید که مدیریت مسائل جزئی افرادم را نیز بر عهده بگیرم و آن‌ها را زیر ذره‌بین بگذارم، ولی من چنین کاری نخواهم کرد.» یا می‌گویند: «روش کار من به این صورت نیست. من رهبری هستم که در کارها دخالت نمی‌کنم، بلکه امور را واگذار کرده و توان افرادم را تقویت می‌کنم و به آن‌ها قدرت اختیار می‌دهم.»

ما هم کاملاً با این اصل موافقیم که مدیریت خرد اشتباه کاملاً بزرگی است. این کار اعتماد به نفس افراد را از بین می‌برد. خلاقیت را از آن‌ها سلب می‌کند و باعث تحلیل رفتن توانایی آن‌ها در تفکر درباره خودشان می‌شود. همچنین این روش دستورالعملی است برای به هم ریختن اوضاع، چون معمولاً این مدیران به اندازه افرادی که هریک از امور را انجام می‌دهند مطلع نیستند که چه کارهایی باید به انجام برسد.

اما بین رهبری کردن یک سازمان و بر عهده داشتن ریاست آن تفاوت‌های عظیمی وجود دارد. رهبری که شیوه کناره‌گیری از کارها را برمی‌گزیند و اعتقاد دارد خود را با مسائل روزمره درگیر نمی‌کند. با افرادی که عملکرد ضعیفی دارند روبرو نمی‌شود، به دنبال مشکلاتی که باید حل و فصل شود نمی‌گردد و از رفع شدن آن‌ها نیز مطلع نمی‌شود. او فقط رئیس است و فقط نیمی از وظایف خود را انجام می‌دهد.

بر عهده گرفتن رهبری امور اجرایی به معنی مدیریت خرد یا درد است گرفتن تمام امور یا تضعیف توان افراد نیست. بلکه معنایش درگیری فعالانه و جدی است؛ یعنی انجام کارهایی که رهبران باید انجام آن‌ها را بر عهده داشته باشند.

رهبرانی که در اجرا مهارت دارند خود را در اجرا و بعضی جزئیات کلیدی آن غرق می‌کنند. آن‌ها از دانش کسب‌وکارشان برای تحقیق و طرح سؤال استفاده می‌کنند. آن‌ها نقاط ضعف را روشن می‌کنند و افرادشان را برای تصحیح آن‌ها بسیج می‌کنند.

رهبری که امور اجرایی را خود در دست می‌گیرد یک معماری اجرا پدید می‌آورد، او فرهنگ و فرایندهایی را برای اجرا به وجود می‌آورد، به افرادی که امور را با سرعت بیشتری به انجام می‌رسانند ترفیع درجه می‌دهد و پاداش‌های بزرگ‌تری به آن‌ها اعطا می‌کند. وی خودش از طریق تقسیم وظایف و سپس پیگیری انجام آن‌ها در امور اجرایی دخالت می‌کند. با این کار اطمینان می‌آید که افراد اولویت‌هایی را که بر اساس شناخت جامع او از کسب‌وکار به وجود آمده‌اند، می‌شناسند و سؤالات صریح و بی‌پرده‌ای درباره آن‌ها مطرح می‌کنند.

اجرا باید در فرهنگ جای بگیرد

اجرا برنامه‌ای نیست که بتوان آن را به سازمان پیوند زد. رهبری که می‌گوید: «بسیار خوب، ما تصمیم گرفته‌ایم به اجرای بعضی تغییرات بپردازیم» صرفاً یک ماه دیگر را با بی‌ثباتی و بدون هرگونه قدرتی سپری خواهد کرد. همان‌طور که رهبر باید کاملاً در فرایند اجرا درگیر شود، تمام افراد دیگری که داخل سازمان هستند نیز باید در این راه و روش را بشناسند و به آن عمل کنند.

اجرا باید در سیستم‌های پاداش دهی و عرف رفتارهایی که افراد از خود بروز می‌دهند، رخنه کند. تمرکز کردن بر اجرا صرفاً یک بخش ضروری از فرهنگ کسب‌وکار نیست، بلکه در حقیقت تنها راه مطمئن ایجاد تغییرات فرهنگی معنادار است.